

DIBATTITO

RENATO FERRARO

(c.s.)

Ringraziamo l'ing. Cavani per la sua relazione, così ricca di argomenti.

Nell'aprire il dibattito, desidero anzitutto porre due domande all'ing. Gasti. La prima è la seguente: questo vostro nuovo sistema organizzativo ha comportato notevoli sforzi organizzativi da parte dei fornitori?

TOMMASO GASTI

(c.s.)

Il nuovo sistema organizzativo ha presentato problemi solo con le grandi multinazionali, poiché queste dispongono di una struttura molto più ampia e articolata, quindi più rigida e sono certamente meno flessibili ad eventuali cambiamenti. In questa fase della realizzazione si sono rivelati più flessibili tutti i fornitori medio-piccoli. È stato facile avere la merce a disposizione in tempi brevi, perché i fornitori consegnano mediamente in cinque giorni dopo aver ricevuto la richiesta dai punti vendita.

RENATO FERRARO

(c.s.)

La ringrazio, ing. Gasti per la prima risposta. La seconda domanda riguarda i vostri rapporti con l'azienda delle Ferrovie dello Stato. Lei sa che assistiamo a questo impegno di rinnovamento, di miglioramento di immagine delle FS che, però, a volte produce delle *defaillances* che lasciano sconcertati: cosa può dirci del ruolo che giocano le Ferrovie nel vostro sistema di distribuzione?

TOMMASO GASTI

(c.s.)

Questa domanda mi dà l'occasione per dire che, quando abbiamo iniziato questa avventura, conoscevamo le illazioni sul cattivo funzionamento delle Ferrovie e quindi del servizio offerto.

In questa fase della realizzazione abbiamo immaginato un progetto specifico, coinvolgendo ovviamente i massimi vertici, perché non dovevano esserci problemi tra settore movimento e settore commerciale. Per quanto attiene la distribuzione nel centro-sud abbiamo stipulato il contratto con l'Omni-Express, che è una società delle Ferrovie; praticamente è stato stipulato un contratto unico in cui la Omni-Express garantisce la consegna del roll dall'uscita del deposito al punto vendita; il treno messo a nostra disposizione è costituito mediamente da venti vagoni, parte alle 8.02 dalla stazione di Vardello e lascia man mano i vagoni nelle varie stazioni, cioè "perde" i vagoni per strada, con il risultato che tre di questi si fermano a Pisa, quattro o cinque a Roma, due a Napoli, etc. L'Omnia-Express ha inoltre riutilizzato i nostri vecchi trasportatori che operavano nell'ambito dei depositi regionali, che si occupano delle consegne esattamente come facevano prima.

Finora, devo dire, è stato un vero successo perché i tempi di consegna delle merci sono quelli concordati.

Il sistema, studiato con le Ferrovie - che hanno messo a disposizione il loro sistema già operativo - sta rispondendo bene: anche per le rotture di carico e i furti, chiaramente preventivati.

RENATO FERRARO

(c.s.)

Desidero farle ancora una terza e ultima domanda, ing. Gasti, forse ingenua o provocatoria: la massaia che va al supermercato, risparmiando da questa vostra riorganizzazione, o il tutto si traduce in sovrappiù per voi?

TOMMASO GASTI

(c.s.)

Il sovrapprofitto è sempre funzione della concorrenza. Diciamo, quindi, che la massaia deve avere il suo vantaggio e risparmiare, guadagnare in qualche modo: tuttavia, noi dobbiamo tenere conto della concorrenza, quindi dobbiamo praticamente adeguarci e offrire servizi a costi inferiori.

L'aggressione ai costi logistici è diventata non dico una moda, ma una modalità gestionale nell'impresa: quando i costi logistici erano considerati costi fissi, quello che contava era far arrivare la merce, e venderla.

RENATO FERRARO

(c.s.)

Personalmente, desidero porre all'ing. Cavani questo quesito, in considerazione del fatto che andiamo sempre più incontro a organizzazioni complesse: come si fa a realizzare un sistema di coordinamento e controllo continuativo, in tempo reale, che dia veramente giorno per giorno il polso della situazione?

Una questione più di dettaglio, riguarda la qualità, che tutti sappiamo è uno dei fattori principali di successo di un'azienda.

Da qualche anno a questa parte sono sempre più numerosi gli istituti che offrono il loro servizio di certificazione di qualità: sarebbe interessante sentire l'opinione del potenziale cliente su questi istituti, e sapere in base a quali considerazioni le aziende vi si affidano, se sono credibili o altro.

Infine, un terzo quesito, legato ad una provocazione che, mi è parso, lei abbia lanciato e che vorrebbe il contratto di trasporto al quale noi ci rivolgiamo ormai fuori dalla attuale realtà dell'industria: chiedo ai giuristi, visto che a far data dal 1942, quando è stato emanato il codice civile, la complessità e il tecnicismo delle norme di legge sono cresciuti, se non si imponga uno sforzo non più soltanto esegetico della norma positiva, ma di pro-

duzione o di suggerimento al legislatore, il quale probabilmente, se ben guidato, sarebbe facilitato nel suo compito quotidiano di formazione delle leggi.

Dò, adesso, la parola al prof. Fanara per una comunicazione.

ELIO FANARA

(c.s.)

Desidero fare un chiarimento più che dare una comunicazione, non senza aver prima però ringraziato i relatori che finora hanno assicurato il loro contributo scientifico ai lavori.

Leggendo il programma del convegno, si nota l'assenza di esperti del trasporto su rotaia, e se l'ing. Gasti, che ringrazio, ci ha dato un minimo di indicazioni sulla connessione tra trasporto su rotaia e logistica, è ben noto che una rondine non fa primavera. Per assicurare ai lavori un contributo illuminante per capire il collegamento, il funzionamento, l'influenza della logistica sul trasporto su rotaia avevo scritto, già ad aprile, all'avv. Necci, chiedendogli - nella qualità di amministratore delegato delle FS - di intervenire al nostro convegno, oppure di segnalare il nominativo di un funzionario che potesse intervenire. Dopo ripetuti inutili contatti telefonici ed epistolari con il capo della sua segreteria tecnica, ho scritto allo stesso avv. Necci, esprimendo il mio profondo disappunto per il fatto che il rappresentante dell'Ente che gestisce il servizio su rotaia in Italia, che è un servizio pubblico, di fronte a una richiesta di una Università, non avesse sentito il dovere di almeno "scrivere un rigo" per comunicare l'impossibilità delle Ferrovie o il loro disinteresse a partecipare al nostro incontro¹, che - ripetesì - è inserito nelle attività di formazione di una Università !

Ho sentito il dovere di dirvi ciò, perché mi rendo ben conto della non completezza, sotto il profilo scientifico, del programma

¹ Peraltro è doveroso dare atto che la successiva amministrazione delle FS ha invece dimostrato grande sensibilità verso l'iniziativa, come già precisato nella Presentazione del volume, alla pag. 2 di copertina.

dei lavori. Siamo grati all'ing. Gasti, che ci ha portato la sua esperienza, ma ci avrebbe fatto piacere che qualcuno delle Ferrovie dello Stato fosse stato qui ad illustrarci la posizione dell'Ente.

RENATO FERRARO

(c.s.)

Ringrazio il prof. Fanara per questa precisazione e prego l'ing. Cavani di intervenire sui quesiti che poc'anzi ho espresso, in particolare quello sugli istituti di certificazione di qualità.

ROBERTO CAVANI

(c.s.)

Rispondere all'Ammiraglio Ferraro, con riferimento alle organizzazioni complesse e quindi alle necessità del coordinamento e del controllo sulle stesse, sicuramente non è semplice.

Abbiamo detto che si tratta di un processo che non nasce seduta stante, ma è il frutto di un miglioramento continuo di tutti i processi logistici; ai buoni risultati si arriva gradatamente perché, oltre a modificare il processo, bisogna anche avere la continuità del rapporto con gli "attori" che lavorano in azienda. Il tutto si deve muovere con sinergia, in modo coordinato. L'organizzazione complessa è sempre il frutto della messa a fuoco di un problema, della eventuale soluzione implementata con un piano di azione; successivamente, si passa alla verifica di questo piano, ossia si accerta se ha centrato gli obiettivi o meno.

Quindi, questa fase è molto importante, perché fa muovere tutta l'organizzazione di un'azienda verso un obiettivo mirato.

Relativamente al coordinamento, credo che questa sia la parte principale.

Per quanto riguarda il controllo, credo sia un fattore importantissimo.

Come attuare questo controllo?

Sicuramente si deve effettuare attraverso la tecnologia.

L'ing. Gasti ci ha fatto vedere come un sistema di smistamento funziona attraverso l'adozione di un *Bar-Code* ma il *Bar-Code* è tecnologia! È un'implementazione della tecnologia; è lo sfruttamento della tecnologia. L'adozione della tecnologia permette di abbattere notevolmente i costi operativi: per questo motivo lo sviluppo del controllo, sicuramente attraverso la tecnologia, va nella direzione giusta, ma non è la condizione necessaria e sufficiente per avere il controllo delle situazioni.

Occorrono altri *skills*, quindi abilità derivanti dalle scelte che vengono fatte all'interno di un'azienda. In questa fase entrano in gioco i giuristi per la determinazione degli obiettivi contenuti nei contratti.

Come poc'anzi detto, non è la prestazione ma è la capacità di prestazione il punto più importante in un simile rapporto. Non è la prestazione l'oggetto del contratto ma la capacità; come dire: tu sei in grado di offrirmi questa attività e quando non lo fai correttamente ho le condizioni per rescindere il contratto.

In questo caso viene minata direttamente la scelta di quell'operatore.

Se una parte garantisce la capacità di eseguire una attività e l'altra parte la sceglie, nel caso di incapacità ad eseguire quell'attività, la scelta del partner è sbagliata e quindi si debbono creare delle condizioni di tutela, come ad es. richiedere il risarcimento dei danni. Quindi, sintetizzando, il controllo si ha certamente attraverso l'adozione della tecnologia, sancita contrattualmente.

La seconda domanda riguardava gli istituti della qualità. Noi siamo "freschi" di certificazione (ISO 9001) - che come sapete - considera anche la progettazione. La certificazione è diversificata per ogni stabilimento. Confesso che i suoi dubbi sono anche i miei: tenga presente che la nostra società è stata "bocciata" al primo *audit*! Un sistema c'è, ed un controllo pure: noi abbiamo dovuto "disegnare" un piano di miglioramento per superare la verifica del controllo.

Tuttavia, sempre secondo la mia opinione, l'aspetto principale di questi istituti, non è solo quello di produrre il certificato di qualità. Credo che la qualità, l'azienda la fa da sé: la certificazione di qualità

vuol dire semplicemente che i processi che si svolgono all'interno di un'azienda rispondono alle caratteristiche di qualità, ma questo non vuol dire che si faccia della qualità, nel senso ampio del termine.

Faccio un esempio: esiste da noi un settore che effettua il controllo dei lotti di consegna prima di spedire un motore, se vi sono tutti gli accessori, se tutto è serrato a regola d'arte. È un processo radicato nella cultura dell'azienda, con un certo numero di addetti e che funziona da tempo.

Una delle cause della nostra prima bocciatura è da ricercarsi nel fatto che non esiste nessuna procedura scritta che descrivesse le modalità di controllo. Il problema di questi istituti è che si dà molto peso a ciò che è scritto, ancor più quella che è la qualità uscente: dunque sono pienamente d'accordo con Lei Ammiraglio: qualche rischio può esserci, qualche atteggiamento più morbido ci può essere (sono tutti enti privati), ma personalmente sono fiducioso.

RENATO FERRARO

(c.s.)

Prima che lei affronti il terzo tema, volevo dire che proprio su questo problema, degli istituti di certificazione, personalmente sono molto sensibile, perché per quanto riguarda i problemi della sicurezza bisogna dire che questo processo, secondo me non accettabile, storicamente si è avuto con i registri di navigazione che sono nati come istituti di certificazione di qualità, per presentarsi sul mercato degli armatori dell'armamento, e sono diventati poi istituti delegati dall'autorità a certificare la sicurezza delle navi, e ci troviamo di fronte a questa incongruenza di istituti di diritto privato che contemporaneamente sono delegati dello Stato a certificare la sicurezza e sono enti privati, aziende private sul mercato dove vendono i loro servizi per rilasciare il certificato di classe.

Allora la mia paura è che questo fenomeno, secondo me deprecabile, che è all'origine di un sacco di guai nel mondo della navigazione marittima, non diventi anche un fenomeno della produzione in generale.

Noi ci troviamo di fronte al fatto che gli organi dello Stato, che dovrebbero essere i veri garanti della sicurezza della navigazione e del lavoro, sono volutamente tenuti in condizioni esangui tali da non poter assolvere appieno il loro compito, perché volutamente si è favorito il mantenimento di un sistema basato sulla delega dall'autorità all'azienda di diritto privato alla quale peraltro non è stata inibita la vendita dei suoi servizi sotto il profilo della certificazione della qualità. Allora state in guardia, perché arriveremo anche a questo, quindi anche nel mondo della qualità della produzione aziendale si arriverà a queste cose assolutamente aberranti. Scusate l'inciso.

ROBERTO CAVANI

(c.s.)

Sul contratto di trasporto, colgo appieno la provocazione, voluta anche per sviluppare un dibattito con persone "addette ai lavori". L'aspetto del trasporto che mi preme sottolineare e che oggi-giorno il trasporto non è più l'oggetto di un'attività logistica, ma vi è stato via via sempre più un allargamento verso i servizi fatti dagli operatori di logistica.

Personalmente ho anche contestato questo modo di operare, perché vi è, in termini nazionali, un dispendio di energie ed un livello di prezzi più alto. Sicuramente dal punto di vista generale non è una situazione corretta, va certamente rivista, perché così creano delle distonie lungo tutto il processo produttivo logistico.

Facciamo un esempio concreto, di una grossa azienda italiana che produce autovetture e ha delegato la distribuzione dei ricambi ad una società esterna (non faccio nomi, perché penso che siano chiari i riferimenti). È ovvio che l'esecuzione del trasporto c'è perché esiste la distribuzione dei ricambi: quindi c'è un trasporto, però è ovvio che non vi è solamente l'esecuzione del trasporto; esiste una fase di ricevimento di materiale, un suo posizionamento nell'ambito dei magazzini, un suo confezionamento di primo livello, un suo *picking*, cioè la preparazione degli ordini per la distribuzione, ed un *packaging*, ovvero il confezionamento finale del prodotto.

Appare chiaro che esistono tutte una serie di attività che non sono trasporto; l'operazione di trasporto è centrale e - come già detto - a monte e (a valle) vi sono altre attività che devono essere regolamentate affinché si realizzi una forte alleanza.

L'alleanza strategica, per dare una risposta, è sostanzialmente una implementazione di quello che era il vecchio tipo di contratto tra due parti che decidono di fare una certa cosa. Stiamo parlando di scelte di fornitori, stiamo parlando di scelte di terziarizzazione di attività, stiamo parlando di adozione di mentalità nuove, stiamo parlando di cambiamenti della logistica all'interno dell'azienda, quindi stiamo cambiando tutta una serie di cose. L'alleanza strategica è sostanzialmente il veicolo che ci permette di accogliere quelli che sono gli obiettivi aziendali nel reciproco vantaggio, nel reciproco rischio e quindi con la condivisione del *business*.

Credo che questa alleanza possa considerarsi strategica: poi ognuno può intenderla come vuole.

RENATO FERRARO

(c.s.)

La ringrazio molto, allora iniziamo le domande o le provocazioni, speriamo che siano tante così ci divertiamo di più. Il prof. Camarda è il primo a parlare.

GUIDO CAMARDA

(Straordinario di Diritto della Navigazione
nell'Università di Palermo)

I miei ringraziamenti verso l'amico prof. FANARA e la sua *équipe* non sono soltanto rituali. Ogni anno vengono proposti spunti e tematiche sempre nuove. Questi appuntamenti, dunque, non potranno interrompersi anche perché hanno una formula particolare, forse unica.

Nell'Incontro di quest'anno le considerazioni di tipo economico o tecnico-economico sono prevalenti. A me sembra, d'altra

parte che, sempre più, il giurista non possa far soltanto ... diritto. Non voglio dire che dobbiamo cambiare mestiere, ma che il nostro *background* metagiuridico dovrà arricchirsi. Insegno in una facoltà d'economia ove l'approccio interdisciplinare è, o dovrebbe essere, l'elemento caratterizzante; è così più agevole l'acquisizione di quel *background* al quale facevo riferimento, in particolare di tipo economico. Ma anche nella facoltà di giurisprudenza si vanno affermandosi nuove figure, quali quella del giurista d'impresa. Nella facoltà d'ingegneria, invece, riscuote successo il corso d'ingegneria gestionale; sono queste figure "anfibia", che coniugano le materie giuridiche con quelle tecniche ed economiche.

Permettetemi una seconda osservazione. Sino ad ora è emersa, soprattutto, un'ottica di tipo privatistico, ma non deve dimenticarsi che gli stessi problemi coinvolgono numerosi aspetti pubblicistici. Un cenno è stato fatto dall'ing. Cavani, quando ha detto che gli interporti, in generale, cominciano ad essere luoghi di tipo "pubblicistico". La cornice di tipo pubblicistico di porti e aeroporti si dà per scontata e naturalmente non va confusa "a valle" con la tendenza alla c.d. liberalizzazione di tutta una serie di servizi.

Procedo per flash. Ad esempio pensavo, per tutta la logistica, ai coinvolgimenti di tipo pubblicistico nel settore delle infrastrutture, dal momento che le infrastrutture di base sono solitamente costruite dallo Stato o dalla Regione. Riflettevo anche sul concetto di "alleanza strategica" che, secondo me, richiama una sorta di contratto societario, cioè una figura negoziale fondata sulla convergenza d'interessi più che sul punto d'incontro di opposti interessi come nel tipico esempio della compravendita. Possono prevedersi scenari sempre più complessi: il moltiplicarsi delle "alleanze strategiche" porrà, tra l'altro, problemi fiscali non sottovalutabili. Non è comunque questa la sede per soffermarsi sul punto. Ed ancora: diceva l'ing. Cavani che il contratto di trasporto è un contratto superato nel senso che è angusto, nel senso che, durante lo svolgimento della prestazione tipica del trasporto, si svolgono e si chiedono contrattualmente all'*operatore* (necessariamente lo devo definire così, in

modo generico secondo l'ottica dell'ing. Cavani, non posso più chiamarlo vettore) tutta una serie di altre prestazioni.

S'impone, per i giuristi (specialmente per quelli di formazione latina) una scelta concettuale di base che è anche di metodo. In sintesi: o si ricorre alla dicotomia di cui parlava il prof. Silingardi, cioè contratti tipici-contratti atipici, oppure cerchiamo, per così dire, di "anglicizzarci".

Nei contratti stipulati nell'ambito del *common law* questa problematica non si pone o si pone con minore evidenza perché è la concreta disciplina contrattuale riprodotta nel documento ad elencare tutta una serie di prestazioni con le relative clausole. Affermare che si tratta di contratto di trasporto o di altro contratto (e più precisamente di un c.d. contratto di logistica) assume, così, ben poco rilievo. Tutto ciò non esclude che anche in regimi di *common law* si possa porre l'opportunità di un ricorso ai principî generali al di là del mero richiamo al precedente giurisprudenziale.

Ritornando alla nostra realtà giuridica, ritengo che, a maggior ragione, occorra, in presenza di qualificazioni contrattuali nuove ed incerte, dare il massimo valore ai principî generali. In altre parole, occorre forse rinunciare a mettersi, sempre ed in ogni caso, a rimorchio dei grandi gruppi commerciali ed industriali o dei vari tecnici della logistica che, ogni giorno, escogitano formule nuove e complesse di collaborazione o di attività e che, a causa di questo "traino", mettono in crisi, per così dire, lo studioso di diritto che, sempre più frequentemente, non riscontra nel codice i *prodotti* della prassi.

L'approfondire ed il consolidare pochi principî generali che siano potenzialmente idonei per tutte le formule nuove che ogni giorno ci vengono proposte, mi sembra, lo ripeto, la via da seguire. Le indagini riguardanti l'applicabilità di principî di responsabilità, oggettiva o colposa, l'applicabilità di principî di limitazione di responsabilità o di risarcimento senza limiti, l'applicabilità o meno di principî di responsabilità extracontrattuale in concorso con quella contrattuale, etc. In questo senso, le convenzioni internazionali di

diritto uniforme, anche quando non regolatrici della particolare fattispecie, si riveleranno essenziali.

Vengo ora a due domande. Anzitutto, mi rivolgo ai relatori non giuristi per conoscere quanti più casi possibili nei quali, con riferimento alla logistica, sono sorte controversie aventi rilevanza giuridica. La domanda è necessaria perché, come ha rilevato il prof. Silingardi, la novità della materia comporta la notevole scarsità di giurisprudenza.

Riferendomi alla relazione del prof. Silingardi di ieri e tornando al modo usuale d'impostare i problemi con "mentalità latina", ne constato il modo di procedere: si muove dall'esame di un nuovo contratto, si rileva l'atipicità del contratto stesso e ci si chiede quale disciplina codificata possa applicarsi.

In proposito mi pare che il prof. Silingardi abbia affermato che debba applicarsi il criterio del contratto prevalente. Viene aggiunto che nella logistica la massima parte dell'attività rientra nel trasporto, mentre il resto è secondario. Volendosi individuare la disciplina di un contratto tipico, disciplinato cioè dal codice, si sceglie così la normativa sul trasporto.

La teoria del contratto prevalente, però, non sembra soddisfacente perché ormai tutte le assunte prestazioni di contorno sono diventate troppo numerose per rimanere nel rango degli "ammennicoli". Il prof. Silingardi portava l'esempio di un c.d. contratto di logistica che comprendeva il trasporto, il deposito, ma anche il confezionamento della merce. Questo terzo tipo di attività, ovviamente, non si può inquadrare né nella figura del deposito, né nella figura del trasporto, ma in quella più ampia dell'appalto. E ad una pluralità e diversità di prestazioni corrisponde, per ciascuna di esse, un corrispettivo monetario.

E vengo alla vera e propria domanda.

In luogo di affermare che, ricorrendo tali o più complesse situazioni, siamo in presenza di un contratto atipico di logistica, può sostenersi che siamo in presenza di un unico documento con una pluralità di contratti? Se la risposta è positiva, come tendo a ritenere, i singoli sinallagmi saranno esaminabili autonomamente ai fini, soprattutto, della risoluzione per inadempimento. Anche per i con-

tratti in relazione ai quali non si ravviseranno mancate o incomplete prestazioni, potranno prospettarsi casi di risoluzione del rapporto.

Occorrerà muovere dall'indagine nel *motivo unico comune ai contraenti*. Quando uno di tali contratti, ad esempio il contratto avente per oggetto il confezionamento dei prodotti, non sarebbe stato stipulato se non in funzione di un parallelo sinallagma costituente la prestazione di trasporto dei prodotti stessi, l'inadempimento nel contratto di trasporto farà venire meno il *motivo unico* alla base dell'altro contratto. In altre parole, il motivo comune viene a costituire una sorta di condizione risolutiva. Il rapporto contrattuale continua ad operare sino a quando permanga operante il secondo tipo di rapporto contrattuale che ne costituisce il "parallelo".

Le conclusioni di questa impostazione non mi sembrano diverse soltanto sotto un profilo giuridico-formale.

Ribadisco che personalmente avrei forti perplessità nell'accogliere un'opposta tesi che costruisca come contratto atipico il complesso di prestazioni che, di volta in volta, si indicano sotto il nome di logistica. Mi sembra invece - mi si permetta di ripeterlo - che siamo in presenza di un gruppo di contratti inserito in un unico contesto documentale. Peraltro tale impostazione semplificherebbe le problematiche anche sotto il profilo assicurativo.

Formulo un'ultima domanda. Il cosiddetto *terminal operator* - che opera soprattutto nei porti, ma che può operare anche negli aeroporti e negli interporti - è assimilabile almeno ad una delle figure dell'operatore di logistica secondo le descrizioni che sono state delineate in questo Convegno? In ogni caso, sarà utile richiamare nel contesto dei problemi esaminati, la disciplina e specialmente le formule definitorie contenute nella Convenzione di Vienna del 1991 sulla responsabilità dei gestori dei terminali di trasporti nel commercio internazionale. La Convenzione non è ancora in vigore ma è un ottimo punto di partenza per lo studio e le elaborazioni sistematiche della materia. Nel nostro diritto interno, un altro richiamo normativo d'obbligo è costituito dagli artt. 16 e 18 della legge di riforma portuale (n° 84/94).

In entrambe le normative (nazionale ed internazionale) emergono quelli che ritengo i due aspetti fondamentali della logistica (a parte il trasporto, che per il *terminal operator* costituisce attività “a monte” e “a valle”): il carico e lo scarico, da un lato, ed il deposito ed immagazzinaggio, dall’altro, con la conseguente applicabilità, nella materia, dei principî della responsabilità *ex recepto*.

RENATO FERRARO

(c.s.)

Dato il piacere di ascoltarti, non sei stato affatto lungo. Altro che domande, queste sono conferenze!

Sentiamo l’ing. Gasti e l’ing. Cavani se hanno qualche loro esperienza da raccontarci in termini di conoscenza di eventuale giurisprudenza in materia, poi forse Cavani potrebbe arricchire il suo contributo con qualche altra osservazione; e poi il prof. Silingardi, il quale peraltro si era già prenotato per parlare, risponderà a Guido Camarda. Darei pertanto la parola all’ing. Gasti.

TOMMASO GASTI

(c.s.)

Provo a dire quali sono le problematiche dei contratti, poiché il tema è tutt’altro che semplice e, comunque, in continua evoluzione. Per cominciare io vorrei dire questo: la Rinascente ha concluso un contratto con l’Omni Express, per cui questi sono responsabili del treno caricato (caricato da noi, quindi responsabilità nostra), a consegna punto vendita.

Non dimentichiamo però che il treno “racchiude” il tempo di resa; come vi ho già accennato durante la relazione, esistono due classi di merci:

a) *merci permanenti* in cui il flusso è sostanzialmente “teso” e quindi diviene fondamentale il tempo di resa. È necessario rabboccare in modo tempestivo lo stock del punto vendita, altrimenti

quest'ultimo va in rottura di stock e, conseguentemente, si verificano dei problemi sulla vendita e dunque sull'efficienza del sistema;

b) merci stagionali. Queste, per ragioni strutturali, sono legate al fatto che sono merci che arrivano in tempi anticipati e devono essere rilasciate in tempi successivi; invece quando spediamo merce molto voluminosa (ad esempio abbiamo fatto un *budget* di consegna di tavoli), questa sarà venduta presumibilmente nel corso di una stagione; ma se io penso di vendere 100 in una ventina di giorni, e invece vendo 100 in tre mesi, occorre rilasciare al punto vendita le quantità sufficienti. Se inviassimo tutta la merce in una soluzione intaseremmo il sistema. Non posso far niente, quindi che cosa succede? Che in questo periodo non posso pretendere dei tempi di resa all'Omni Express. Il contratto infatti con le Ferrovie prevede una penale, per permanenza di merce in attesa di essere riportate ai punti vendita. È dunque fondamentale avere un "polmone" che deve essere ben regolamentato.

L'aspetto è estremamente delicato e - in generale - i contratti con un fornitore esterno di logistica, chiamiamolo così operatore logistico, sono contratti che si basano quasi sempre (anzi direi nella totalità dei casi per quanto ci riguarda), sull'abbattimento di costi fissi: noi non vogliamo sentir parlare di costi fissi; io ho un minimo garantito, posso patteggiare il minimo garantito in termini di colli; tu devi consegnarmi, custodirmi (secondo quanto ti dico io), questa merce da quando parte dal fornitore a quando arriva ai punti vendita; io ti pago a collo consegnato, allora la responsabilità cade sul trasportatore, per cui quanto meno colli porti tanto più ti costa il trasporto.

Questo è un po' lo schema del contratto tipo che utilizziamo noi.

ROBERTO CAVANI

(c.s.)

L'attività logistica terziarizzata non consiste semplicemente nel carico-trasporto-scarico della merce. Parlo della nostra esperienza: noi abbiamo già terziarizzato - me ne sono occupato io in prima persona - tutta una fase del processo che prima veniva sviluppato dall'azienda.

Nel momento in cui un motore esce fuori dalla sala prova ed è vendibile, deve essere spostato nel magazzino dei prodotti finiti; nel momento in cui passa un cancello di versamento vien gestito dall'azienda di terziarizzazione.

Questa prende il motore ed è responsabile dello stoccaggio nel magazzino prodotti finiti, esegue il confezionamento nel momento in cui è richiesto, quindi effettua tutto il *traveling* interno, con carrelli elevatori all'interno del magazzino, effettua il carico e scarico degli automezzi, ed anche il ricevimento dei materiali in approvvigionamento. Chi svolge quest'attività non è un trasportatore, o meglio non ha le caratteristiche di trasportatore con mire di voler fare logistica.

In Italia, le aziende che offrono solo logistica sono pochissime. Un conto è l'operatore di trasporto che si occupa anche di qualche servizio logistico - e io ho criticato questo tipo di attività perché non credo che questa sia a livello nazionale la soluzione migliore, cioè quella che dia l'efficienza maggiore - e altro è il famoso "integratore logistico", quello che svolge attività logistiche a rischio reciproco tra cliente e fornitore. Abbiamo visto tutta una serie di operazioni che vanno al di là del deposito, e sono un po' di più dell'attività specifica di trasporto: per me ciò che rileva non è tanto la prestazione, ma la capacità di prestazione, e vengo al cuore del problema con un esempio. Io ho scelto quel *partner* perché ritengo che sia in grado di offrirmi una prestazione eccellente; lui me l'ha fatto credere, ma nella pratica il suo servizio è risultato mediocre e insoddisfacente; per questo ci sono le condizioni anche per richiedere il risarcimento dei danni. Il *focus* è sulla capacità di fare attività logistica in senso ampio, e non sulla singola prestazione logistica. Sulla prestazione, e quindi sul corrispettivo che è legato alle prestazioni, sicuramente si possono fare, e anche noi seguiamo la stessa logica, corrispettivi legati ad un'unità, come ad es. a un motore confezionato o a motore movimentato, valutando anche il livello di servizio.

Il livello di servizio è la misurazione di prestazioni a valori preventivamente stabiliti (*standards* di servizio); il corrispettivo varia al variare del livello di servizio. Ci sono le condizioni per paga-

re questa prestazione a un costo inferiore, in quanto non è stato in linea con quanto era richiesto, se però il livello è superiore chiaramente vale nell'altro senso.

TOMMASO GASTI

(c.s.)

Se posso ancora integrare il mio intervento, vorrei ricordare che il punto focale risiede nell'effetto volume: noi abbiamo delle tariffe a carattere bilaterale: ad un aumento dei volumi fa riscontro una diminuzione tariffaria; per converso diminuendo i volumi aumentano, proporzionalmente, le tariffe. Le prestazioni si misurano in tempi di resa, una volta misurati i tempi di resa se quelli rientrano e sono codificati per il periodo interessato paghiamo delle penali e, quindi, l'operatore paga delle penali, inversamente, se noi siamo costretti a mantenere della merce oltre le franchigie concordate sulle piattaforme considerate paghiamo anche noi delle penali, è bilaterale la cosa.

ROBERTO CAVANI

(c.s.)

Direi che l'ing. Gasti ha focalizzato un punto che ritengo fondamentale: non si fa terziarizzazione se non c'è volume, questo è l'aspetto principale.

GABRIELE SILINGARDI

(c.s.)

Desidero sottolineare con il mio intervento un concetto molto semplice, quasi ovvio, e cioè che il giurista non è tenuto tanto a comprendere come sorge un nuovo schema contrattuale, ma deve piuttosto intervenire in una fase successiva. Faccio l'esempio del *leasing*: non ci dobbiamo preoccupare di come sia nato questo nuovo contratto, prov-

vedano gli operatori a stipulare il *leasing*; il giurista invece è chiamato in una fase successiva a garantire le regole del gioco, in altre parole un equilibrato componimento dei reciproci interessi.

Dall'interessante dibattito di queste giornate ho trovato riaffermanti alcuni punti fermi che la nostra esperienza di trasportisti da tempo conosce. Va distinto a mio avviso - questa è la percezione - il contratto di servizi di logistica (che è un po' quello che ci ha descritto l'ing. Cavani) da un contratto di trasporto con prestazioni accessorie. Occorrerebbe conoscere bene il contratto che la Rinascente ha fatto con l'Omnia ma, dalla descrizione che ne ha dato l'ing. Gasti, il contratto in questione sembra avere natura di contratto di trasporto con deposito. Al riguardo si può utilmente rileggere il libro di Asquini del 1925, oppure nell'edizione del 1935, un vero e proprio monumento di cultura giuridica; ci sono già lì le risposte agli odierni dubbi. Non c'è nulla di particolare, nulla di anomalo, trattasi di un contratto di trasporto con prestazioni accessorie disciplinato dalla normativa sul trasporto in quanto prestazione prevalente; non c'è da fare un grande sforzo scientifico, da organizzare migliaia di convegni: le risposte sono già date dalla dottrina, dalla giurisprudenza; che cos'è cambiato? Il modo di realizzare quel trasporto, di eseguire le prestazioni, ma non l'oggetto del contratto. L'individuazione del tipo contrattuale è la risposta che il giurista deve fornire se un domani ci sarà una causa tra la Rinascente e l'Omnia. Badate bene che, secondo me, il più grosso errore che faremmo sarebbe quello di porci di fronte a questo problema con la stessa mentalità di ansia di organizzare convegni, di scrivere articoli, di dare contributi scientifici che hanno affrontato problemi ben più complessi dal punto di vista giuridico, quale il trasporto multimodale, la *deregulation*; trattasi invece di un problema più semplice quello connesso alla natura giuridica del contratto di servizi di logistica che, non dico un trasportista, ma anche un privatista risolve in maniera semplicissima ed ho cercato di dimostrarlo ieri dando delle risposte che possono essere condivisibili o meno (questo ovviamente è la ricchezza del dibattito) ma hanno già tracciato una strada. Il convegno che ha organizzato l'amico Fanara un'utilità l'ha avuta, se non per altro per essere stato il primo; se ne potrà fare un secondo, ma non tanto di più. Il pro-

blema è quello dell'individuazione del tipo contrattuale, se c'è un tipo contrattuale ovvero se è una fattispecie atipica o un contratto misto; tutti concetti che lo studente di privato del primo anno di giurisprudenza ben conosce. Ora si tratta di dare una risposta a questi tipi di problemi, a quello dell'individuazione della normativa applicabile, per il quale la giurisprudenza ci offre un criterio: la teoria dell'assorbimento, che la dottrina contesta a ragione, ed allora potremo applicare la normativa sul contratto di appalto perché probabilmente di contratto di appalto trattasi, riservandoci però di applicare la normativa che disciplina le singole prestazioni. Queste soluzioni vengono delineate dalla dottrina ma da quella privatistica e neanche dalla dottrina trasportistica: trattasi quindi di un problema non particolarmente innovativo dalla cui soluzione deriva la risposta alla questione dell'individuazione della normativa applicabile sulla responsabilità, sul diritto di ritenzione, sulla prescrizione.

La complessità del problema sta invece nella risposta al quesito se è un contratto tipico e quale normativa dovremo applicare. Al riguardo ho indicato anche due norme del codice civile gli artt. 1570 e 1587 che, oltretutto, consentono di salvaguardare la specialità delle singole prestazioni rispetto alla generalità della normativa applicabile. Anche qui debbo segnalare una sentenza del Tribunale di Cagliari di ben dieci anni fa. Quindi il senso di disarmo che potevamo avere all'inizio del seminario in realtà è giustificato solo nel sentire tutta questa nuova terminologia, nel vedere tutti questi grafici, nel sentire anche parlare di cose che noi non conosciamo e che poi ci interessano anche fino ad un certo punto, perché essenzialmente riguardano l'organizzazione dell'attività industriale e credo che nessuno di noi voglia mettersi a competere su questo terreno, con risposte che riguardano la logistica industriale e non certo la normativa sul contratto di trasporto. Ora il ruolo di giurista è quello di garantire il funzionamento di corrette regole del gioco, dando risposte che non sempre debbono rispondere ad esigenze di novità e guarda caso (e concludo) fanno spesso capo all'esperienza del trasportista, il quale, se ci pensate, è stato chiamato negli ultimi anni a dare risposte non solo allo stretto campo del contratto di trasporto (che continua ad esserci perché non è

